

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2011 Н.А. Белякова*

Ключевые слова: механизм реализации процесса диверсификации, диагностика, постановка задач, организационный порядок, реинжиниринг.

Рассматривается механизм реализации процесса диверсификации, предполагающий диагностику, постановку задач и проектное управление. Определяются приоритетные направления развития ОАО "Оренбургоблгаз", ОАО "Самарагаз", ОАО "СВГК", ОАО "Ростовоблгаз", ОАО "Тулаоблгаз". Выявляются перспективные сферы диверсификации услуг компаний.

Процесс диверсификации мы определяем как поэтапные и планомерные действия менеджеров по перераспределению ресурсов предприятия, по изменению его организационной структуры с целью получения экономического эффекта.

Диверсификация на предприятиях газовой отрасли является задачей, отличающейся высокой степенью новизны. Специфика решений подобных задач (неясность структуры и технологии решения, давление фактора времени, межфункциональный характер) требует привлечения и координации деятельности многих функциональных подразделений и специалистов. В традиционных линейно-функциональных структурах такие задачи решаются сложно.

Согласно представленному нами определению процесса диверсификации, считаем правомерным этапы создания организационного порядка и реинжиниринг бизнес-процессов отнести к объектам процесса диверсификации, а этапы - диагностику, постановку задачи и проектное управление - к механизмам реализации процесса диверсификации, представленные на рисунке.

Одной из первостепенных задач, встающих перед менеджерами, не удовлетворенными состоянием бизнеса, является диагностика (анализ) ситуации.

Проведение внутренней диагностики требует комплексного анализа технико-экономического, финансового состояния и рыночной позиции промышленного предприятия. Необходимо выявить какие причины могут привести к кризису - внешние (анализируя ситуацию на рынке, действия конкурентов, налогообложе-

ние, неплатежи); внутренние (анализируя неправильные установки собственников, низкое качество менеджмента; затраты, информацию, кадры).

Проведем диагностику газораспределительных организаций ОАО "Оренбургоблгаз", ОАО "Самарагаз", ОАО "Тулаоблгаз", ОАО "Ростовоблгаз". Как в структуре выручки, так и в структуре прибыли предприятий ОАО "Оренбургоблгаз", ОАО "Самарагаз", ОАО "Ростовоблгаз", ОАО "Тулаоблгаз", больше половины приходится на транспортировку газа. Получение доходов преимущественно от основного, контролируемого государством вида деятельности, ограничивает возможности по наращиванию финансового результата и ставит в зависимость стабильное положение организации от транспортировки природного газа. Возникает необходимость развивать и совершенствовать перспективные прочие виды деятельности.

Установление тарифов на транспортировку природного газа осуществляется по принципу возмещения расходов и получения обоснованной нормы прибыли в условиях старения газопроводов, необходимости реконструкции газораспределительной сети и переоценки основных средств.

Низкие тарифы на транспортировку природного газа, установленные государством, не позволяют газораспределительным организациям получать высокие доходы от предоставляемых услуг.

Наблюдаются следующие тенденции развития предприятий газораспределительной отрасли: низкая степень диверсификации и оказание

* Белякова Наталья Александровна, соискатель, АМОУ ВПО "Самарская академия государственного и муниципального управления". E-mail: vestnik@sseu.ru.

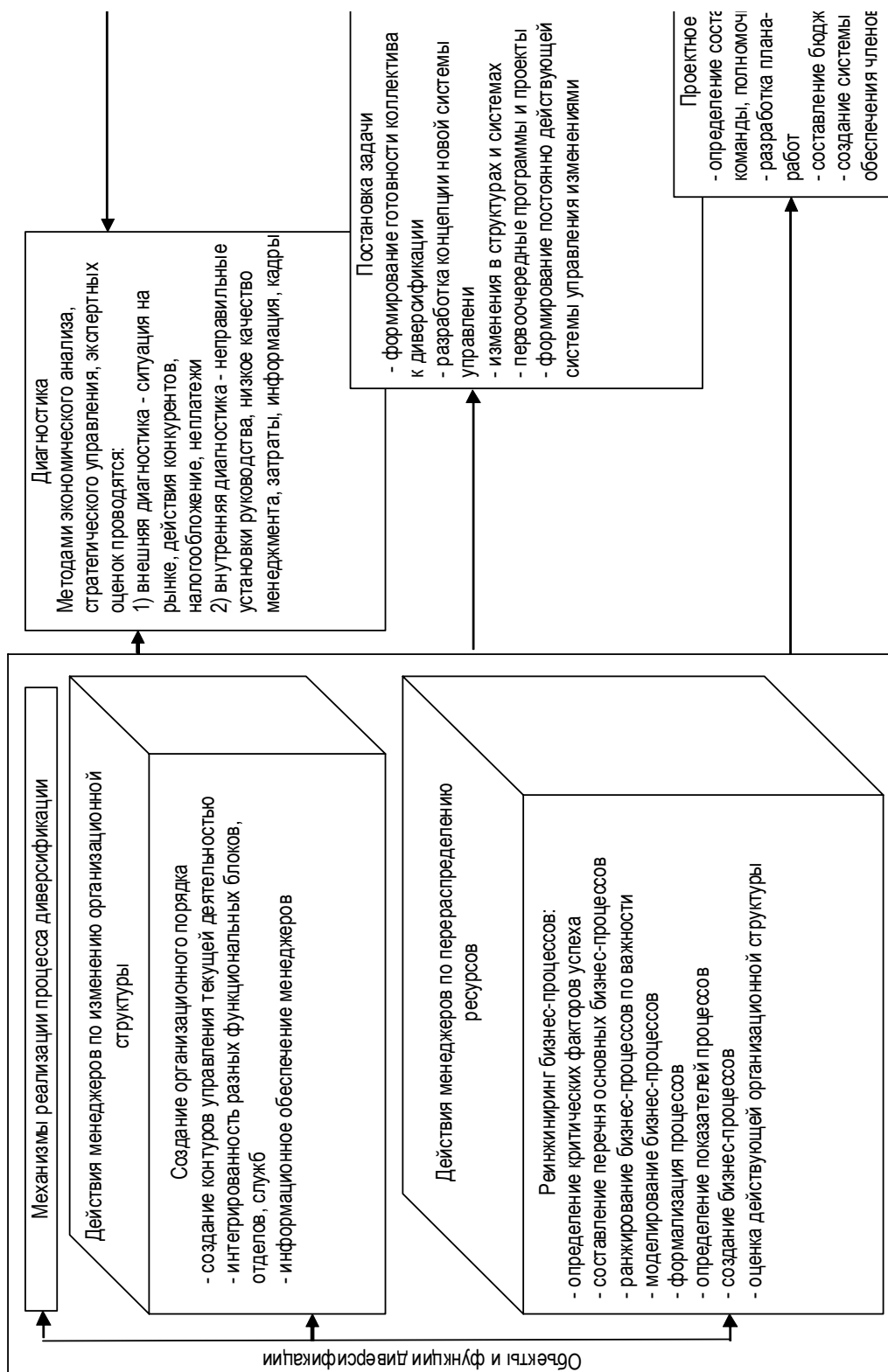


Рис. Механизмы реализации процесса диверсификации предприятия

традиционных услуг некоторыми ГРО и применение элементов несвязанной диверсификации другими. Автор предлагает применение родственной диверсификации предприятий, подразумевающей внедрение в сферу деятельности новых услуг, связанных с традиционными. Использование связанной диверсификации снизит зависимость предприятия от тарифной политики государства, расширит перечень оказываемых услуг и повысит эффективность работы компании.

С одной стороны, стоит актуальный вопрос о реализации перспективных проектов по внедрению новых видов деятельности и услуг, усовершенствованию оказания услуг, с другой стороны, диверсификация связана с риском и реализация стратегии диверсификации может не принести экономического эффекта. Поэтому необходимо сознательное формирование диверсификации, основанной на объективных и устойчивых закономерностях процесса газораспределения.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансовой устойчивости и ликвидности, различие в уровне их критических оценок, складывающаяся степень отклонения от них фактических значений коэффициентов и возникающие в связи с этим сложности в общей оценке финансового состояния, отечественные и зарубежные аналитики рекомендуют производить интегральную балльную оценку финансового состояния предприятия. Сущность такой методики заключается в классификации предприятий по уровню риска, т.е. любое предприятие может быть отнесено к определенному классу в зависимости от "набранного" количества баллов исходя из фактических значений показателей финансовой устойчивости.

Проведем балльную оценку финансового состояния предприятий по этим критериям. Информация по показателям финансового состояния предприятий представлена в табл. 1.

Таблица 1

Финансовое состояние предприятий

Предприятие	Период	Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент критической оценки	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент финансовой независимости	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат	Баллы	Класс предприятия
ОАО "Оренбургоблгаз"	01.01.2009	0,25	1,14	1,7	0,87	-0,34	-1,04		3
	Баллы	12	10	13	17	0	0	52	
	31.01.2009	0,47	1,37	1,83	0,82	-0,87	-3,4		2
Баллы	20	15	14	17	0	0	66		
ОАО "Самарагаз"	01.01.2009	0,83	1,71	1,77	0,4	0,32	9,99		1
	Баллы	20	18	13	15,4	9	13,5	88,9	
	31.01.2009	0,61	1,63	1,68	0,37	0,31	12,6		1
Баллы	20	18	12	15	9	13,5	87,5		
ОАО "Ростовоблгаз"	01.01.2009	1,08	2,32	3,00	0,67	-0,34	-1,49		2
	Баллы	20	18	16,5	17	0	0	71,5	
	31.01.2009	0,29	0,82	1,18	0,68	-0,67	-2,17		4
Баллы	14	0	6	17	0	0	37		
ОАО "Тулаоблгаз"	01.01.2009	0,86	1,56	1,99	0,70	-0,12	-0,55		
	Баллы	20	18	16	17	0	0	71	
	31.01.2009	0,87	1,51	1,89	0,72	-0,02	-0,12		2
Баллы	20	18	15	17	0	0	70		

В качестве исходных данных для интегральной оценки выбраны по три коэффициента ликвидности и финансовой устойчивости с соответствующим весовым значением (рейтингом), которые в итоге дают 100 баллов. При снижении фактических значений коэффициентов от нормальных снимается определенное количество баллов. К первому классу относятся предприятия, набравшие 100 баллов, т.е., судя по информации, с полной гарантией возврата кредитов и выполнения обязательств. Предприятия пятого класса, имеющие не более 14 баллов, наоборот, практически неплатежеспособны.

ОАО «Оренбургоблгаз» на 01.01.2009 г. отнесем к предприятиям третьего класса, на 31.12.2009 г. финансовое положение улучшилось, и балльная оценка повысилась до показателя второго класса. ОАО «Ростовоблгаз» на 01.01.2009 г. можно отнести к предприятиям второго класса, а на конец периода показатели снизились до уровня четвертого класса. ОАО «Тулаоблгаз» имеет достаточно стабильное положение и относится к предприятиям второго класса. ОАО «Самарагаз» отнесем к предприятиям первого класса.

Газораспределительные организации имеют достаточно устойчивое финансовое положение согласно интегральной балльной оценке финансового состояния предприятия.

Необходимо определить миссию, принципы функционирования компаний и основные задачи преобразований предприятий газовой промышленности, представленные в табл. 2.

когда все организационные элементы работают синхронно в соответствии с новыми задачами. И здесь очень важная роль принадлежит организационному порядку, сбалансированной конструкции, где ответственность сочетается с правами, степень риска - с потенциальными доходами, система управления - с характером внутрикорпоративных отношений между их участниками.

В настоящее время газораспределительные организации обладают хорошей управляемостью, что свидетельствует о наличии организационного порядка. Необходимо постоянно анализировать основные причины плохой управляемости, среди которых нечеткость в обозначенных приоритетах сфер деятельности, отсутствии регулярной воспроизводимости (систематичности) процессов управления и другие.

Под приоритетностью сферы деятельности обычно понимается относительная важность данной функции в обеспечении надежного текущего функционирования предприятия и в реализации ее стратегии.

Предприятие самостоятельно определяет приоритетные направления и сферы развития на основе определения стратегии жизненного цикла предприятия, целей и задач собственников.

Автор выделил основные приоритетные направления развития и совершенствования бизнес-процессов ОАО «Оренбургоблгаз», ОАО «Самарагаз», ОАО «СВГК», ОАО «Тулаоблгаз», ОАО «Ростовоблгаз», представив результаты в табл. 3. Газораспределительные организации для выявления перспективных

Таблица 2

Постановка задач преобразований газораспределительной организации

Миссия газораспределительной организации	Безаварийное и безопасное газоснабжение потребителей Оренбургской области
Стратегическая цель	Устойчивое финансовое положение и конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях
Основные задачи преобразований	Повышение эффективности основного вида деятельности компании - транспортировка природного газа Совершенствование организации имеющихся прочих видов деятельности Расширение и родственная диверсификация видов деятельности компании. Выделение и развитие перспективных сегментов

Первоочередной задачей менеджмента предприятий в момент их преобразований, той же самой диверсификации, является упорядочение деятельности в большинстве бизнес-процессов, т.е. приведение их в состояние,

и приоритетных направлений развития обращаются к опыту и наработкам коллег, основные направления диверсификации услуг некоторых газораспределительных организаций представлены в табл. 4.

Таблица 3
**Приоритетные направления развития и совершенствования бизнес-процессов ОАО "Оренбургоблгаз", ОАО "Самарагаз",
 ОАО "СВГК", ОАО "Тулаоблгаз", ОАО "Ростовоблгаз", ОАО "Ростовоблгаз"**

Наименование	"Самарагаз"	"СВГК"	"Оренбургоблгаз"	"Тулаоблгаз"	"Ростовоблгаз"
Зона обслуживания	Самарская область	Самарская область	Оренбургская область	Тульская область	Ростовская область
Основной вид деятельности	Транспортировка природного газа				
Связанные направления деятельности бизнеса	Торговля газовым оборудованием, сервис и ремонт газового оборудования, строительно-монтажные работы, техническое обслуживание ВДГО				
Перспективные направления деятельности	Проектные работы по модернизации объектов коммунальной инфраструктуры (газоснабжение, водоснабжение, канализация); реализация работ, создание учебно-методического центра и др.				
Внедрение новых проектов и технологий	Автоматизация бухгалтерского, кадрового учета, расчета заработной платы	Автоматизация бухгалтерского, кадрового учета, расчета заработной платы	Разработка автоматизированной планово-бюджетной системы	Внедрение расчетного центра корпораций	Создание географической информационной карты
	Внедрение телеметрии	Система мониторинга ИТ-инфраструктуры		Использование теплотрасс	Организация и автоматизация технического обслуживания ВДГО

Таблица 4

Перспективные сферы деятельности газораспределительных организаций

Виды деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Традиционная сфера деятельности - транспортировка природного газа	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Прочие виды деятельности															
Строительство новых газопроводов	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Эксплуатация и техническое обслуживание газопроводов	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Реализация сжиженного газа	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Выдача технических условий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Проектные работы на газификацию	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Техническое обслуживание ВДГО	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Газификация "под ключ" частного сектора	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Реализация газового оборудования в сети магазинов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сервис по ремонту оборудования	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Маркетинговые, бухгалтерские консультации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
База отдыха	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Охрана	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Грузоперевозки, экспедиторские, автотранспортные услуги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Теплогенерация	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сдача в аренду спецтехники	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сельское хозяйство	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кафе, столовая, мероприятия	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Детский центр, пансионат, спортивно-оздоровительный центр	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Учебно-методический центр	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Производство полиэтиленовых труб, фитингов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

В табл. 4 условные обозначения: 1 - ОАО "Газ-сервис", 2 - ОАО "Ростовоблгаз", 3 - ОАО "Волгоградоблгаз", 4 - ГРО Ставропольского края, 5 - ОАО "Нижегородоблгаз", 6 - ОАО "Оренбургоблгаз", 7 - ГРО Краснодарского края, 8 - ОАО "Леноблгаз", 9 - ОАО "Белгородоблгаз", 10 - ООО "Петербурггаз", 11 - ОАО "Липецкоблгаз", 12 - ОАО "Воронежоблгаз", 13 - ЗАО "Фирма Уралгазсервис", 14 - ООО "Брянскоблгаз", 15 - ОАО "Владимироблгаз".

ОАО "Ростовоблгаз", ОАО "Леноблгаз" оказывают консультации по маркетингу и бухгалтерскому учету. В ОАО "Липецкоблгаз" организована база отдыха, кафе, столовая; предприятие оказывает охранные, экспедиторские, автотранспортные услуги; осуществляет грузоперевозки. ЗАО "Фирма Уралгазсервис" занимается теплогенерацией, сельским хозяйством. В ОАО "Липецкоблгаз", ЗАО "Фирма Уралгазсервис" созданы спортивно-оздоровительные центры. В ОАО "Волгоградоблгаз, ОАО "Леноблгаз", ЗАО

"Фирма Уралгазсервис" работает учебно-методический пункт. ОАО "Леноблгаз" осуществляет производство и реализацию полиэтиленовых труб, фитингов.

Информация по прочим видам деятельности ГРО России собрана из официальных данных сайтов компаний.

Итак, в статье рассмотрен механизм реализации процесса диверсификации, предполагающий диагностику, постановку задачи и проектное управление. Определены приоритетные направления развития ОАО "Оренбургоблгаз", ОАО "Самарагаз", ОАО "СВГК", ОАО "Ростовоблгаз", ОАО "Тулаоблгаз". Выявлены перспективные сферы диверсификации видов деятельности компаний.

1. Губин В.Е., Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. М., 2006.

2. Томпсон П.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.; СПб; Киев, 2003.

3. Тренков Н.Н. Стратегическое управление. М., 2000.

Поступила в редакцию 07.06.2011 г.